

---

# **AutoUni – Schriftenreihe**

Band 110

**Reihe herausgegeben von / Edited by**  
Volkswagen Aktiengesellschaft  
AutoUni

Die Volkswagen AutoUni bietet Wissenschaftlern und Promovierenden des Volkswagen Konzerns die Möglichkeit, ihre Forschungsergebnisse in Form von Monographien und Dissertationen im Rahmen der „AutoUni Schriftenreihe“ kostenfrei zu veröffentlichen. Die AutoUni ist eine international tätige wissenschaftliche Einrichtung des Konzerns, die durch Forschung und Lehre aktuelles mobilitätsbezogenes Wissen auf Hochschulniveau erzeugt und vermittelt.

Die neun Institute der AutoUni decken das Fachwissen der unterschiedlichen Geschäftsbereiche ab, welches für den Erfolg des Volkswagen Konzerns unabdingbar ist. Im Fokus steht dabei die Schaffung und Verankerung von neuem Wissen und die Förderung des Wissensaustausches. Zusätzlich zu der fachlichen Weiterbildung und Vertiefung von Kompetenzen der Konzernangehörigen, fördert und unterstützt die AutoUni als Partner die Doktorandinnen und Doktoranden von Volkswagen auf ihrem Weg zu einer erfolgreichen Promotion durch vielfältige Angebote – die Veröffentlichung der Dissertationen ist eines davon. Über die Veröffentlichung in der AutoUni Schriftenreihe werden die Resultate nicht nur für alle Konzernangehörigen, sondern auch für die Öffentlichkeit zugänglich.

The Volkswagen AutoUni offers scientists and PhD students of the Volkswagen Group the opportunity to publish their scientific results as monographs or doctor's theses within the "AutoUni Schriftenreihe" free of cost. The AutoUni is an international scientific educational institution of the Volkswagen Group Academy, which produces and disseminates current mobility-related knowledge through its research and tailor-made further education courses. The AutoUni's nine institutes cover the expertise of the different business units, which is indispensable for the success of the Volkswagen Group. The focus lies on the creation, anchorage and transfer of new knowledge.

In addition to the professional expert training and the development of specialized skills and knowledge of the Volkswagen Group members, the AutoUni supports and accompanies the PhD students on their way to successful graduation through a variety of offerings. The publication of the doctor's theses is one of such offers. The publication within the AutoUni Schriftenreihe makes the results accessible to all Volkswagen Group members as well as to the public.

**Reihe herausgegeben von / Edited by**

Volkswagen Aktiengesellschaft

AutoUni

Brieffach 1231

D-38436 Wolfsburg

<http://www.autouni.de>

Weitere Bände in der Reihe <http://www.springer.com/series/15136>

---

Mathias Wildgrube

# Kompetenzen in der Beschaffung

Kompetenzmanagement  
für den Beschaffungsbereich  
eines Automobilunternehmens

 Springer

Mathias Wildgrube  
Wolfsburg, Deutschland

Zugl.: Dissertation, Universität Stuttgart, 2017

D 93

Die Ergebnisse, Meinungen und Schlüsse der im Rahmen der AutoUni – Schriftenreihe veröffentlichten Doktorarbeiten sind allein die der Doktorandinnen und Doktoranden.

AutoUni – Schriftenreihe  
ISBN 978-3-658-20750-2                      ISBN 978-3-658-20751-9 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-20751-9>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer ist Teil von Springer Nature  
Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH  
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

meinem Vater

## **Vorwort**

Kompetenzen sind in der Wirtschaft zu einem häufig genutzten Modewort geworden. Doch oftmals verbirgt sich hinter diesem Wort nicht viel, was dem wissenschaftlichen Kompetenzkonzept gerecht wird. Insbesondere in einzelnen Fachdisziplinen werden die Potentiale, welche ein strategisch implementiertes Kompetenzmanagement leisten könnte, nicht ausgeschöpft. Diese Arbeit setzt genau dort an und trägt die speziell für die Beschaffung bestehende Forschungslandschaft zusammen. Aufbauend auf existierenden Forschungsbeiträgen wird ein Kompetenzverständnis für die Beschaffung erarbeitet und anhand empirischer Daten werden die für die Beschaffungsfunktion aktuell wichtigsten Kompetenzen definiert.

Diese Dissertation entstand während meiner Zeit als Doktorand bei der Volkswagen AG in Kooperation mit der Universität Stuttgart. Besonders danken möchte ich Herrn Prof. Dr. Dr. h.c. Ulli Arnold für die Unterstützung meiner Dissertation und für das große Vertrauen welches mir entgegengebracht wurde, Herrn Prof. Dr. Holger Schiele für die Übernahme des Zweitgutachtens und Frau Dr. Julia Ackermann, welche mich als meine Fachbetreuerin von der Volkswagen AG über den gesamten Promotionsprozess begleitet hat und mir stets mit fachlichem, aber auch persönlichem Rat zur Seite stand.

Weiterhin möchte ich einer Reihe von Menschen danken, welche mich bei der Erstellung dieser Arbeit in unterschiedlicher Weise unterstützt haben: Dr. Dietmar Albrecht, Thomas Bernstein, Dr. Renate Bischoff-Wildgrube, Dr. Frank Czymmek, Nico Feirer, Dr. Edda Feisel, Anna-Maria Friedel, Prof. Elisabeth Fröhlich, Dr. Lisa Hüttinger, Kathrin Marquardt, Melanie Marquardt, Angelika Schulz, Dr. Janine Wildgrube, Prof. Martin Müller, Dr. Stefanie Opitz, Björn Ritter, Katharina Schlak, Cornelia Schulze, Dr. Thomas Wonik, Dr. Klaus Wildgrube und den Doktoranden aus dem Volkswagen Doktorandenkolleg, mit welchen ich zu unterschiedlichen Anlässen zahlreiche Fachdiskussionen führen konnte.

Mathias Wildgrube

# Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis .....	XI
Abbildungsverzeichnis .....	XIII
Tabellenverzeichnis.....	XV
Management Zusammenfassung .....	XVII
Management Summary .....	XIX
<b>1 Einleitung</b> .....	1
1.1 Ausgangssituation und Problemstellung .....	1
1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen.....	4
1.3 Wissenschaftsverständnis.....	6
1.4 Aufbau der Arbeit.....	9
<b>2 Konzeptionelle Grundlagen</b> .....	13
2.1 Arbeitswissenschaftliche Einordnung .....	13
2.2 Kompetenzentwicklung im Kontext des Personalmanagements.....	18
2.2.1 Theorien des Personalmanagements .....	19
2.2.1.1 Resource Based View .....	21
2.2.1.2 Prinzipal-Agenten Theorie.....	23
2.2.2 Ausgewählte Instrumente des Personalmanagements .....	24
2.2.2.1 Personalbeschaffung .....	26
2.2.2.2 Personal- und Kompetenzentwicklung .....	28
2.3 Theoretische Konzepte zur Erklärung von Kompetenzen.....	35
2.3.1 Abgrenzung der juristischen Zuständigkeiten .....	36
2.3.2 Kernkompetenzen des Unternehmens.....	37
2.3.3 Individuelle Kompetenzen .....	38
2.3.4 Kompetenzklassifikationen.....	42
2.3.4.1 Struktur von Kompetenzklassifikationen am Beispiel von Erpenbeck und Heyse .....	42
2.3.4.2 Kompetenzfelder in der Beschaffung nach Fröhlich-Glantschnig .....	45
2.3.4.3 Zehn Basiskompetenzen des Supply Chain Managements nach Rudolph, Drenth und Meise.....	50
2.3.4.4 Kompetenzen für den strategischen Einkauf aus dem Praxishandbuch von Büsch.....	53
2.3.4.5 Exkurs: „Purchasing Skills“ in der englischsprachigen Literatur..	54
2.3.4.6 Auswahl einer Kompetenzklassifikation .....	55
2.4 Beschaffungsmanagement.....	57
2.4.1 Die Entwicklung der Beschaffungsfunktion .....	57
2.4.2 Die Beschaffungsfunktion im Unternehmen .....	58
2.4.3 Abgrenzung der strategischen und operativen Beschaffung.....	61

<b>3</b>	<b>Forschungsmethodik und Untersuchungsdesign</b> .....	63
3.1	Empirische Sozialforschung .....	63
3.2	Der Forschungsprozess .....	65
3.3	Forschungsfeld .....	71
3.3.1	Der Arbeitsmarkt für Mitarbeiter der Beschaffung in der Automobilindustrie .....	71
3.3.2	Die Volkswagen AG .....	72
3.3.2.1	Die Konzernbeschaffung der Volkswagen AG .....	73
3.3.2.2	Volkswagen Beschaffungsakademie .....	75
3.3.2.3	Kompetenzentwicklung der Volkswagen Beschaffungsakademie anhand von Kompetenzprofilen.....	76
3.4	Stellenanzeigenanalyse.....	84
3.4.1	Qualitative Inhaltsanalyse .....	86
3.4.2	Erstellung des Codebuchs .....	87
3.4.3	Computerunterstützte Codierung der Merkmalsausprägungen mit ATLAS.ti .....	87
3.4.4	Voruntersuchung zur Überprüfung des Codebuchs .....	91
3.4.5	Gütekriterien der Stellenanzeigenanalyse.....	91
3.5	Fallstudie: Untersuchung von Kompetenzprofilen der Beschaffung in der Volkswagen AG .....	100
3.5.1	Datenanalyse .....	100
3.5.2	Gütekriterien der Fallstudie .....	100
<b>4</b>	<b>Ergebnisse der empirischen Untersuchung</b> .....	103
4.1	Stellenanzeigenanalyse.....	103
4.1.1	Beschreibung der Stichprobe .....	103
4.1.2	Beschaffungskompetenzen aus der Stellenanzeigenanalyse.....	104
4.2	Kompetenzprofile .....	109
4.2.1	Beschreibung der Stichprobe .....	109
4.2.2	Beschaffungskompetenzen aus den Kompetenzprofilen .....	110
4.2.3	Kompetenzentwicklungsbedarf der Mitarbeiter aus Deutschland .....	115
4.2.4	Unterschiede des Kompetenzentwicklungsbedarfs auf Kompetenzprofilebene .....	119
4.2.5	Exkurs: Kompetenzentwicklungsbedarf der Mitarbeiter aus China .....	122
4.3	Diskussion der Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Forschungsergebnisse.....	125
4.4	Kritische Reflexion und Limitationen .....	133
4.5	Implikationen der Forschungsergebnisse für die Wissenschaft .....	137
4.6	Implikationen der Forschungsergebnisse für die betriebswirtschaftliche Praxis .....	142
<b>5</b>	<b>Zusammenfassung</b> .....	149
	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	151



## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
Aufl.	Auflage
BIBB	Bundesinstitut für Berufsbildung
CAT	Coding Analysis Toolkit
CBV	Competence Based View
CN	China
D	Deutschland
FE	Forschung und Entwicklung
FreQueNz	Forschungsnetz zur Früherkennung von Qualifikationserfordernissen
Hrsg.	Herausgeber
HU	Hermeneutic Unit
IT	Informations-Technologie
Kap.	Kapitel
KBV	Knowledge Based View
MA	Mitarbeiter
OEM	Original Equipment Manufacturer
P	Primärdokument aus der Stellenanzeigenanalyse
QDAP	Qualitative Data Analysis Program
RBV	Resource Based View
S.	Seite
SAP	Betriebswirtschaftliches Standardsoftwarepaket der Firma SAP
Tab.	Tabelle
vgl.	vergleiche
z. B.	zum Beispiel

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Unterscheidung in Formal- und Realwissenschaften .....	7
Abb. 2:	Aufbau der Arbeit.....	11
Abb. 3:	Teildisziplinen der Arbeitswissenschaft.....	14
Abb. 4:	Theoretisch konzeptionelle Ansätze des Personalmanagements.....	20
Abb. 5:	Der Personalplanungsprozess.....	25
Abb. 6:	Wege und Methoden der externen Personalwerbung und -beschaffung.....	27
Abb. 7:	Kompetenzentwicklung im unternehmerischen Spannungsfeld .....	32
Abb. 8:	Werkzeuge des Kompetenzmanagements und der Kompetenzentwicklung.....	33
Abb. 9:	Das interdisziplinäre Kompetenzkonstrukt .....	36
Abb. 10:	Die Kernkompetenzen von Unternehmen .....	38
Abb. 11:	Kompetenzklassifikation nach Erpenbeck und Heyse (2007).....	43
Abb. 12:	Kompetenzfelder in der Beschaffung.....	45
Abb. 13:	Zehn Basiskompetenzen des Supply Chain Managements .....	51
Abb. 14:	Beschaffungskompetenzen nach Büsch (2011).....	53
Abb. 15:	Aufteilung des Forschungsfeldes .....	72
Abb. 16:	Die strategischen Beschaffungsziele der Volkswagen AG .....	74
Abb. 17:	Aufbau eines Kompetenzprofils der Beschaffung der Volkswagen AG.....	76
Abb. 18:	Fachliche Kompetenzfelder der Beschaffung der Volkswagen AG .....	80
Abb. 19:	Einzelkompetenzen des überfachlichen Kompetenzfeldes der Beschaffung der Volkswagen AG .....	81
Abb. 20:	Lernformen der Volkswagen AG .....	81
Abb. 21:	Jahresprozess der Kompetenzentwicklung bei der Volkswagen AG .....	82
Abb. 22:	Verteilung der Quellen der Stellenanzeigen.....	104
Abb. 23:	Fachkompetenzen aus den Stellenanzeigen .....	104
Abb. 24:	Methodenkompetenzen aus den Stellenanzeigen .....	105
Abb. 25:	Sozialkompetenzen aus den Stellenanzeigen .....	106
Abb. 26:	Selbstkompetenzen aus den Stellenanzeigen .....	108
Abb. 27:	Fachkompetenzen aus den Kompetenzprofilen.....	111
Abb. 28:	Methodenkompetenzen aus den Kompetenzprofilen .....	112
Abb. 29:	Sozialkompetenzen aus den Kompetenzprofilen .....	113
Abb. 30:	Selbstkompetenzen aus den Kompetenzprofilen.....	114
Abb. 31:	Fachkompetenzen aus den Kompetenzentwicklungsbedarfen .....	116
Abb. 32:	Methodenkompetenzen aus den Kompetenzentwicklungsbedarfen.....	117
Abb. 33:	Sozialkompetenzen aus den Kompetenzentwicklungsbedarfen.....	117
Abb. 34:	Selbstkompetenzen aus den Kompetenzentwicklungsbedarfen .....	118
Abb. 35:	Fachkompetenzen aus den Kompetenzentwicklungsbedarfen aus China .....	123
Abb. 36:	Methodenkompetenzen aus den Kompetenzentwicklungsbedarfen aus China...	124
Abb. 37:	Sozialkompetenzen aus den Kompetenzentwicklungsbedarfen aus China .....	124

---

Abb. 38:	Selbstkompetenzen aus den Kompetenzentwicklungsbedarfen aus China .....	124
Abb. 39:	Top-10 Kompetenzen aus den 427 Stellenanzeigen.....	126
Abb. 40:	Top-10 Kompetenzen aus den 15 Kompetenzprofilen.....	127
Abb. 41:	Top-10 Kompetenzen aus den Kompetenzentwicklungsbedarfen aus Deutschland (N=1547, kumuliert aus t <sub>1</sub> und t <sub>2</sub> ) .....	128
Abb. 42:	Top-10 Kompetenzen aus den Kompetenzentwicklungsbedarfen aus China (N=124, kumuliert aus t <sub>1</sub> und t <sub>2</sub> ) .....	129
Abb. 43:	Gemeinsamkeiten der Forschungsergebnisse aus allen Untersuchungen .....	130

## Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Allgemeine theoretische Ansätze des Personalmanagements .....	21
Tab. 2:	Definitionen zum Kompetenzbegriff.....	41
Tab. 3:	Ausschnitt aus dem Überblick zu wissenschaftlichen Beiträgen bezüglich „Purchasing Skills“ nach Feisel u. a. (2008) .....	55
Tab. 4:	Definitionen zum Beschaffungsbegriff .....	59
Tab. 5:	Stichproben und Forschungsmethoden dieser Arbeit.....	68
Tab. 6:	Einsatzgebiete der Kompetenzprofile in der Beschaffung der Volkswagen AG ..	78
Tab. 7:	Das Codebuch der Stellenanzeigenanalyse .....	88
Tab. 8:	Intracoder-Reliabilitäten auf Einzelcodebasis aus der Stellenanzeigenanalyse ....	96
Tab. 9:	Intercoder-Reliabilitäten auf Einzelcodebasis aus der Stellenanzeigenanalyse ....	97
Tab. 10:	Anteile der Kompetenzprofile an den Kompetenzentwicklungsbedarfen zu den Zeitpunkten $t_1$ und $t_2$ (in Prozent) .....	110
Tab. 11:	Kompetenzentwicklungsbedarfe aus $t_1$ (Jan. 2012) und $t_2$ (Okt. 2012) im Vergleich .....	119
Tab. 12:	Unterschiede des Kompetenzentwicklungsbedarfs auf Ebene der einzelnen Kompetenzprofile .....	122
Tab. 13:	Ergänzende Kompetenzanforderungen aus den Stellenanzeigen .....	138
Tab. 14:	Neues Beschreibungselement der Sozialkompetenz .....	141
Tab. 15:	Kompetenzteilbereiche ohne Nennung in den Stellenanzeigen .....	142
Tab. 16:	Übersicht der Handlungsempfehlungen .....	148

## Management Zusammenfassung

Die Beschaffungsfunktion und die damit verbundenen Aufgaben im Unternehmen unterliegen aufgrund der Globalisierung und der zunehmenden Spezialisierung der Unternehmen steter Veränderung. Um über die Beschaffung Wettbewerbsvorteile zu generieren, benötigen die Mitarbeiter geeignete Kompetenzen. Welche Kompetenzen Mitarbeiter der Beschaffung in der Automobilindustrie zur Bewältigung des Wandels und der unsicheren Zukunft benötigen, ist jedoch weitgehend unerforscht. Aus diesem Grund wurde in dieser Arbeit die verfügbare Literatur zur Kompetenzentwicklung und zur Klassifikation von Kompetenzen für die Beschaffung aufgearbeitet. Auf Basis dieser theoretischen Grundlagen wurden anschließend zur Erforschung der benötigten Kompetenzen eine Stellenanzeigenanalyse durchgeführt und im Rahmen einer Fallstudie in der Volkswagen AG Kompetenzprofile und Kompetenzentwicklungsbedarfe ausgewertet. Die Ergebnisse zeigen eine hohe Bedeutung fachlicher Kompetenzen, insbesondere der Kompetenzen zum Beschaffungsverständnis, Software-Kompetenzen und der Fähigkeit unternehmerischen Handelns. Ausgehend von den Ergebnissen konnten Handlungsempfehlungen für die Wissenschaft in Form von Anpassungsempfehlungen einer bestehenden Kompetenzklassifikation generiert werden. Für die betriebswirtschaftliche Praxis wird empfohlen,

- bei der Kompetenzentwicklung die überfachlichen Kompetenzen stärker zu berücksichtigen,
- die Ergebnisse der Stellenanzeigenanalyse im Rahmen von Kompetenzprofilen zu berücksichtigen und demnach z. B. Fremdsprachen verstärkt zu integrieren,
- die Kompetenzentwicklung auf das Management auszuweiten und
- ein Früherkennungssystem für zukünftige Kompetenzentwicklungsbedarfe aufzubauen.

## Management Summary

The purchasing function and their tasks are subject to continuous change caused by globalization and the increasing specialization of organizations. In order for the companies to generate competitive advantages via the purchasing department, their employees need suitable competencies. However, it is so far fairly unexplored which competencies are necessary to master the change and the uncertain future for the purchasing department in the automotive industry. This study therefore investigates the literature about competence development for the purchasing department. On the basis of this theoretical background, a job advertisement analysis and a case study have been conducted to explore the required competencies. The case study has been realized for the Volkswagen AG and analyzes the competence profiles and the competence development requirements of the purchasing department. The results show great significance for technical competencies such as the understanding of the purchasing function and their tasks, software expertise and an entrepreneurial attitude. Based on these findings, recommendations for science have been formulated, e.g. the suggestion to adapt a current competence classification. Recommendations for business management include

- to incorporate interdisciplinary competencies,
- to consider the findings of the job advertisement analysis for the competence profiles e.g. integration of foreign language skills,
- to expand the competence development practices to managers and
- to establish an early detection system for future competence development needs.